



United Nations Population Fund

UNFPA Management Response to Evaluation

Country, Region or HQ Division/Unit that Commissioned the Evaluation	Bolivia-LAC
Evaluation Title	EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS: BOLIVIA 2008-
Year of the Evaluation	2011
Type / Focus Area of Evaluation	DOSIndependentEval
MR Submission Date	October 19, 2012
Approved By	Jaime Nadal Roig,UNFPA Rep.,Egypt
Evaluation Manager	Rolando Pardo,NPO,Bolivia

General Management Response

see recommendations & follow-up actions

Recommendations

Recommendation 1 : Promover y desarrollar las condiciones para posibilitar una programación de país sistémica, articulada e integral, más allá de la suma de componentes, definiendo los temas, criterios y mecanismos a nivel tanto estratégico como operativo. A fin de operacionalizar la recomendación, se sugieren los siguientes pasos a la Oficina País: 1. La priorización de una temática o problemática clave. 2. El análisis conjunto

desde cada componente y la identificación de las potenciales contribuciones de cada componente, para una distribución de los recursos humanos y financieros más eficiente. 3. La articulación de estrategias, acciones y actores de los distintos componentes a través de una cadena(s) de resultados. 4. Revisar el modelo de intervención (operacionalización estratégica) desarrollado en el marco de la Revisión de Medio Término y establecer los mecanismos para su operacionalización, seguimiento y evaluación. 5. Adaptación y fortalecimiento del modelo de gestión programática en función a lo anterior, incluyendo la institucionalización de herramientas de gestión y organización interna actualmente utilizadas por los componentes. 6. La definición de criterios de selección a la hora de priorizar a qué demandas de contrapartes responder para tener una respuesta estratégica y equilibrada entre la capacidad de respuesta a corto plazo y los objetivos de desarrollo a largo plazo. 7. Desarrollar planes multiactoriales / multisectoriales de mediano plazo para operacionalizar la estrategia. Estos planes deberían visibilizar y documentar la articulación de todos los componentes y modalidades de intervención (NEX, DEX, subvenciones, proyectos regionales, ayuda de emergencia).

Management Response : Accepted

Key Actions :

Key Action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Semiannual implementation status updates (reports will be generated on June 30 and December 31)	
			Status	Comments
1. Consolidate the Programme Management Committee	December 31,2011	CO	October 11,2012,Completed	The Programme Management Committee holds regular sessions, and has established as a coordination/synergy mechanism between the programme components.
2. Develop a model for strategic intervention for the CP in the CPAP	December 31,2012	CO	October 11,2012,On Schedule	
			June 05,2013,Completed	
3. Ensure that multi-actoral & multi-sectoral strategies are built in the CPAP, using the results-chain methodology.	December 31,2012	CO	October 11,2012,On Schedule	
			June 05,2013,Completed	

Recommendation 2 : En el marco de la próxima revisión de la Política de Evaluación de UNFPA: abordar la problemática de la secuencia temporal entre las Evaluaciones de Programa País, las revisiones de medio término y el diseño de los Programas País, y explorar posibles alternativas para garantizar la pertinencia y el valor añadido de las Evaluaciones de Programa País. En este sentido sería recomendable considerar la realización de Evaluaciones de Programa País cada dos ciclos programáticos, en vez de realizarlas al final de cada Programa País. Esto permitiría que las Evaluaciones de Programa País se centraran en el análisis de la eficacia (productos y resultados) y evitar los problemas de valor añadido que aparecen cuando previamente se ha realizado una revisión de medio término. En este nuevo marco, las revisiones de medio término podrían llevarse a cabo en aquellos ciclos programáticos en los que no se tenga previsto realizar una Evaluación de Programa País.

Management Response : Accepted

Key Actions :

Key Action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Semiannual implementation status updates (reports will be generated on June 30 and December 31)	
			Status	Comments
1. Review of the evaluation policy.	September 30,2012	Executive Director	October 19,2012,Completed	

Recommendation 3 : Priorizar la asignación de recursos para poder materializar la política corporativa en cuanto a seguimiento basado en resultados.

En este contexto, tanto la Sede como la Oficina Regional deberían: 1. Asegurar la asignación mínima de fondos para que el establecimiento de sistemas de seguimiento basados en resultados tenga lugar en las oficinas de manera práctica y efectiva. 2. Dar prioridad a las solicitudes de contratación de Oficiales de Seguimiento y Evaluación dedicados a tiempo completo al seguimiento basado en resultados, ya que son uno de los pilares fundamentales para que la creación de tales sistemas tenga lugar en la práctica.

Management Response : Accepted

Key Actions :

Key Action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Semiannual implementation status updates (reports will be generated on June 30 and December 31)	
			Status	Comments
1. Develop a joint action plan to support Bolivia's in programming processes (CP, CPAP, M&E plan, among others) and provide quality assurance. (See recommendation N° 10) January 2012 (Action plan prepared) First semester 2012 (Regional training on Evaluation) Second semester 2012 (III M&E meeting)	December 31,2012	LACRO's COs support group; M&E Regional Adviser and JPO M&E	October 19,2012,On Schedule	LACRO provided quality assurance to Bolivia CO's in their elaboration of their Draft CPD which was rated as good by the PRC. LACRO has been supporting this CO in the elaboration of their CPAP and it is also planning an RBM workshop that would contribute to strengthen the programming processes that are taking place in the office.
			December 06,2013,Completed	LACRO has provided quality assurance to Bolivia CO's in their elaboration of their Draft CPD which was rated as good by the PRC. LACRO provided support and quality assurance to this CO in the elaboration of their CPAP and M&E Plan. In 2012 LACRO organized a RBM Workshop in Bolivia that contributed to strengthen the programming processes that are taking place in the office.

Recommendation 4 : Promover la efectiva conformación de un espacio de revisión y diálogo conjunto del PAPP con el Gobierno. La Oficina debería tomar la iniciativa y promover de manera proactiva la instauración de una reunión anual de revisión conjunta de cartera con el VIPFE. Esta revisión debería hacerse tomando el Marco de Seguimiento y Evaluación como referencia y centrarse en el análisis de indicadores de producto (y a final de ciclo, también en el análisis de indicadores de resultado).

Management Response : Accepted

Key Actions :

Key Action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Semiannual implementation status updates (reports will be generated on June 30 and December 31)	
			Status	Comments
1. Conduct an Annual Programme Review Meeting between UNFPA and the VIPFE.	December 31,2012	CO	October 11,2012,On Schedule	
			June 05,2013,Completed	According to VIPFE request, the Programme Review Meeting took place on 20/02/2013.
2. Establish an Annual Programme Review Meeting between UNFPA and the VIPFE as part of the CP 2013-2017 (CPAP).	December 31,2012	CO	October 11,2012,On Schedule	
			June 05,2013,Completed	It has been agreed with VIPFE to hold two Annual Programme Review Meetings as part of CPAP 2013-2017 monitoring activities.

Recommendation 5 : Desarrollar estrategias, herramientas y mecanismos para incrementar el potencial de sostenibilidad de los beneficios tanto desde el fortalecimiento de las capacidades institucionales, como de la creación de entornos favorables para sostener los logros y

4

resultados alcanzados. Ello implica que la sostenibilidad esté integrada de manera estructural en la misma planificación de las acciones y como elemento inherente a su implementación. En ese contexto algunas recomendaciones y sugerencias concretas son: 1. Incorporar estrategias de salida y de réplica en el momento de la planificación de intervenciones en forma participativa e internalizada con las contrapartes, realizando un diagnóstico de capacidades organizacionales como base para un plan de fortalecimiento dirigido a atender debilidades y satisfacer necesidades técnicas y financieras clave para la sostenibilidad. 2. Integrar procesos y mecanismos de gestión del conocimiento en las intervenciones desde el momento de la planificación y elaboración del presupuesto, de manera que se incluya la generación y difusión de información, procesos de sistematización orientados a identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas, desarrollo de modelos, metodologías, herramientas y propuestas de política pública. 3. Sistematizar estrategias innovadoras de desarrollo de capacidades para validar su eficacia y su sostenibilidad. 4. Incrementar la articulación de actores, el

fortalecimiento de redes y construir alianzas institucionales para la continuidad de los logros y beneficios (incidencia, fortalecimiento de capacidades y movilización de recursos). Desarrollar una estrategia de alianzas con los principales donantes para movilizar fondos y mejorar la sostenibilidad de las intervenciones. Analizar el potencial de participación en Canastas de Fondos en el área de salud. Fortalecer vínculos con visión a una continuidad y un apoyo a largo plazo con actores nacionales claves.

Management Response : Accepted

Key Actions :

Key Action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Semiannual implementation status updates (reports will be generated on June 30 and December 31)	
			Status	Comments
1. Review AWP template to reflect % achievement of programmed results.	June 01,2012	CO	October 11,2012,Completed	The new AWP 2013 template includes a % column over the IP resources.
2. Conduct an internal, critical review of annual programming process & tools to support the development of more strategic AWP's.	June 01,2012	CO	October 11,2012,Completed	The planning process has been reviewed, having introduced a new level called multi-year planning, which allows a more strategic and results oriented planning process. In this sense a Methodological Guide has been developed.
3. Development of KS/SSC strategy as part of the CPAP.	June 01,2012	CO	October 11,2012,Completed	Four strategies have been developed as part of the CPAP: KS, Capacity Building, Strategic Alliances and Advocacy, and Communication.

Recommendation 6 : Desarrollar e institucionalizar en el nuevo Programa País una estrategia integral de desarrollo de capacidades (nivel entorno, organizacional e individual) que incluya la identificación y uso de indicadores para la medición de los efectos de la estrategia. Fortalecer las alianzas estratégicas con contrapartes y socios para garantizar la retención de conocimientos, la apropiación de la metodología de desarrollo de capacidades y un desarrollo más continuo, coherente y efectivo de capacidades. Explorar modalidades alternativas e innovadoras de desarrollo de capacidades.

Incorporar una estrategia para la generación de información socio-demográfica que incluya un componente sobre desarrollo de capacidades de contrapartes en este área.

Management Response : Accepted

Key Actions :

Key Action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Semiannual implementation status updates (reports will be generated on June 30 and December 31)	
			Status	Comments
1. Define the HACT Implementation Plan for CPD 2013-2017, with a built-in capacity building strategy.	December 31,2012	CO	October 11,2012,On Schedule	
			June 05,2013,Completed	HACT implementation has been defined in the CPAP 2013-2017, It will also be enhanced through priority actions in the Capacity Building Strategy.
2. Development of a Capacity Building strategy as part of the CPAP.	June 01,2012	CO	October 11,2012,Completed	Four strategies have been developed as part of the CPAP: KS, Capacity Building, Strategic Alliances and Advocacy, and Communication.
3. Development of KS/SSC strategy as part of the CPAP.	June 01,2012	CO	October 11,2012,Completed	Four strategies have been developed as part of the CPAP: KS, Capacity Building, Strategic Alliances and Advocacy, and Communication.

Recommendation 7 : Incorporación efectiva de la cooperación Sur-Sur en el programa para incidir en de políticas públicas, tomando la Cooperación Sur-Sur como un eje permanente de intercambio con los socios del gobierno nacional y sub-nacional. La oficina debería de llevar a cabo las siguientes acciones: 1. Conducir una reflexión interna, identificando las demandas de cooperación, los temas emergentes, las contrapartes clave, desarrollando iniciativas innovadoras y sistematizando las experiencias y lecciones aprendidas para todas las áreas. 2. Estructurar un plan de acción que cruce y enriquezca a todas las áreas, estableciendo prioridades de oficina y prioridades de área. Este plan puede servir de base para intercambio entre la

Oficina de Bolivia y otras oficinas de LACRO. 3. Explorar la posibilidad de tener un punto focal para la promoción/ articulación de los temas de cooperación Sur-Sur en la oficina.

Management Response : Accepted

Key Actions :

Key Action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Semiannual implementation status updates (reports will be generated on June 30 and December 31)	
			Status	Comments
1. Development of KS/SSC strategy as part of the CPAP.	June 01,2012	CO	October 11,2012,Completed	Four strategies have been developed as part of the CPAP: KS, Capacity Building, Strategic Alliances and Advocacy, and Communication.
2. Appointment of a KS/SSC Focal Point.	December 31,2011	CO	October 11,2012,Completed	A Focal Point has been appointed (Antonio Gómez, NPO).

Recommendation 8 : Institucionalizar mecanismos y herramientas de implementación y seguimiento a los enfoques transversales como elementos de calidad del desempeño. Algunas acciones recomendadas en ese marco son:

1. Armonización conceptual y estratégica respecto a los enfoques transversales.

6

2. Desarrollo de un enfoque generacional desde el ciclo de vida (nuevo).

3. A partir de su validación, implementación de la guía de transversalización del enfoque de género (GTG) de manera institucionalizada.

4. Sistematizar mecanismos, herramientas y procedimientos “informales” de transversalización existentes.

5. Construir una caja de herramientas (estudios, informes, investigaciones, manuales, guías, etc.) para la transversalización de los enfoques, incorporando la guía de género.

6. Establecer una comunidad de aprendizaje. Esta puede ser inicialmente interna y luego abrirse a otras agencias y eventualmente a otros donantes y

actores incluso fuera del Sistema de Naciones Unidas, para analizar cada componente y sus actividades desde la perspectiva de las transversales. Sistematizar buenas prácticas y lecciones aprendidas en relación a implementación de transversales.

7. Incorporar las transversales en las herramientas de planificación con contrapartes.

Management Response : Accepted

Key Actions :

Key Action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Semiannual implementation status updates (reports will be generated on June 30 and December 31)	
			Status	Comments
1. Identification of requirements for mainstreaming of cross cutting issues.	March 31,2012	CO	October 11,2012,Completed	
2. Systematization of existing tools and guidelines for mainstreaming of cross cutting issues.	March 31,2012	CO	October 11,2012,Delayed	In process as part of the development of the CPAP for 2013-2017.
			June 05,2013,Completed	Existing tools have been systematized and new ones developed to ensure the implementation of cross-cutting issues in multiyear plans, annual plans, studies and research.
3. Design and adjustment of tools for mainstreaming of cross cutting issues in programming & M&E.	April 30,2012	CO	October 11,2012,Delayed	In process as part of the development of the CPAP for 2013-2017. To date, a methodological guide for the multi-year planning process has been developed.
			June 05,2013,Completed	A cross cutting issues tool has been developed with the minimum requirements for mainstreaming gender, generational, and intercultural approaches, which will be applied in planning, monitoring, evaluation and reporting during the current Programme Cycle 2013-2017.

4. Strengthening of learning events by involving other UN agencies and ICAs & establishment of learning community.	December 31,2012	CO	October 11,2012,On Schedule	The Capacity Building strategy includes the development of regular internal learning meetings on cross-cutting issues, and has been included as a priority in the OMP 2013.
			June 05,2013,Completed	

Recommendation 9 : Contribuir a una mayor claridad y armonización en el manejo y aplicación de conceptos. LACRO y la Oficina País deben consensuar un lenguaje compartido, analizar la pertinencia de algunos conceptos y definiciones en el contexto nacional, identificar y abordar vacíos conceptuales; todo lo anterior con el fin de lograr un diálogo y accionar más efectivos. Complementariamente la Oficina debería organizar, sistematizar, socializar y analizar materiales, casos, ejemplos y herramientas ya existentes que definen y ejemplifican la operacionalización de los conceptos desde la perspectiva de UNFPA.

Management Response : Accepted

Key Actions :

Key Action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Semiannual implementation status updates (reports will be generated on June 30 and December 31)	
			Status	Comments
1. Share with LACRO the conceptual notes developed by the CO.	February 29,2012	CO	October 11,2012,Delayed	In final review for LACRO referral.
			June 05,2013,Completed	
2. Development of country-specific briefing notes.	June 30,2012	CO	October 11,2012,Delayed	In process according to the priorities identified in the CPAP for 2013-2017.
			June 05,2013,Completed	Available through the CO website.
3. Install web-portal, with link to UNFPA Position Notes.	December 31,2011	CO	October 11,2012,Completed	

4. Train Bolivia CO staff in the use of LACRO's Technical Assistance Platform to promote knowledge sharing.	December 31,2011	LACRO	October 19,2012,Completed	Bolivia CO was trained by LACRO on the use of the LACROs Technical Assistance Platform during one day although they still have not used it.
5. Complete the LAC COs best practices mapping in LAC Regional Portal, including documents from Bolivia.	January 31,2012	LACRO	October 19,2012,Delayed	It will be concluded in November 2012.
6. Ensure that Bolivia's web-portal includes links with LACRO's platforms and the Regional Portal.	June 30,2012	LACRO & CO	October 19,2012,Completed	Bolivia's web portal includes links with LACRO's platforms. LACRO's web-portal has included links with Bolivia CO web portal.

Recommendation 10 : Priorizar el desarrollo de mecanismos y herramientas de control de calidad asociados a los marcos de seguimiento basados en resultados. Acciones a ser llevadas a cabo por la Sede: 1. Priorizar el desarrollo de guías y herramientas de desarrollo de capacidades en materia de seguimiento basado en resultados. La necesidad más acuciante en este sentido es desarrollar una guía de calidad para la elaboración y aprobación de los Mar-cos de Resultados y Seguimiento (MRR, Marco de Seguimiento y Evaluación) de los Programas País en base a un enfoque de gestión basado en resultados. 2. Con el objetivo de garantizar que el MRR y el Marco de Seguimiento y Evaluación sean herramientas vivas y útiles como mecanismos de seguimiento basado en resultados, la División de Programas debería, con la mayor celeridad posible, esta-blecer y comunicar a las Oficinas los procedimientos a seguir para realizar actualizaciones y ajustes a estos dos marcos du-rante la vida del Programa País. Estos procedimientos deberían especificar qué cambios estarían justificados y qué cambios no (en la formulación de productos, indicadores, etc.) y cuál debería ser el proceso exacto de revisión, ajuste y comunica-ción de dichos ajustes. Acciones a ser llevadas a cabo por la LACRO: 1. Realizar de manera sistemática el control de calidad de los marcos de resultados para los programas país, en el momento de su diseño y siempre que hayan sido revisados¹. Considerar la conformación de un Comité Técnico de Revisión de los PAPP que asegure que los planes son realistas y tienen un nivel de calidad aceptable. Este comité debería garantizar la operatividad del MRR y del Plan de Seguimiento y Evaluación, y muy especialmente del Marco de Seguimiento y Evaluación.

Management Response : Accepted

Key Actions :

Key Action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Semiannual implementation status updates (reports will be generated on June 30 and December 31)	
			Status	Comments
1. Finalize and issue revised (PPM) programme policies.	February 29,2012	PD	October 19,2012,Completed	New PPM were launched in June 2012.
2. Develop a joint action plan to support Bolivia's in programming processes (CP, CPAP, M&E plan, among others) and provide quality assurance.	December 31,2012	LACRO's CO's support group	October 19,2012,On Schedule	The Country Office Support Group has developed an integrated plan which included continuous support to Bolivia CO in the elaboration of quality Draft CPD, CPAP, M&E plans among others.
			December 06,2013,Completed	Programme División created the Interdivisional Group (IDG) on Field Support to strengthen programmatic, technical and operational support to the field offices. The objective of this group is to identify and operationalize a mechanism for timely and integrated response to UNFPA field office needs. https://portal.myunfpa.org/web/pd/field-support

Recommendation 11 : La Oficina debería llevar a cabo de manera urgente e impostergable las siguientes acciones para la creación, dentro de la estructura organizacional, de las bases que permitan el desarrollo de un sistema de seguimiento basado en resultados: 1. Solicitar la contratación de un Oficial de Seguimiento y Evaluación (SyE) a tiempo completo, o contratación directa de una especialista en SyE mediante un contrato de servicios, o contratación de un Oficial de Seguimiento y Evaluación compartido entre dos Oficinas País. Si ninguna de las opciones anteriores fueran factibles: Redefinir la descripción del puesto de trabajo del Punto Focal. 2. Iniciar el proceso de diseño y dotación de un presupuesto para el seguimiento basado en resultados que esté ligado directamente al presupuesto de gestión de la Oficina. 3. Formalizar el mandato y la atribución de responsabilidades en seguimiento basado en resultados: (i) incorporar la posición del Oficial en SyE dentro de la estructura organizacional de la Oficina – de manera que dependa directamente de la gerencia; y (ii) adaptar los Términos de Referencia de los puestos de trabajo del personal de manera que incorporen sus funciones y responsabilidades en materia de seguimiento basado en resultados.

Management Response : Accepted

Key Actions :

Key Action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Semiannual implementation status updates (reports will be generated on June 30 and December 31)	
			Status	Comments
1. Appoint a M&E Focal Point.	December 31,2011	CO	October 11,2012,Completed	Person was hired as of 01/10/2011.
2. Establish the M&E position, as part of programme posts (requires LACRO /DHR clearance).	January 01,2013	CO	October 11,2012,On Schedule	
			June 05,2013,Completed	
3. Ensure that AWP template incorporates a cell/space to reflect the 5% allocation to M&E.	June 01,2012	CO	October 11,2012,Completed	The total programme budget includes an allocation of 5% for monitoring purposes.

Recommendation 12 : Mejorar sustancialmente la calidad y operatividad de las herramientas de seguimiento por resultados y desarrollar instrumentos para incrementar el rol del área de seguimiento de riesgos y de la función de Evaluación: 1. Durante el diseño del nuevo Marco de Seguimiento y Evaluación: (i) utilizar herramientas de control de calidad ex-ante; y (ii) asegurar que el proceso incluye a todo el personal técnico de la Oficina así como consultas con las contrapartes, sobretudo en el diseño y formulación de indicadores; (iii) asegurar que los indicadores de subproducto de los PAT están vinculados a los indicadores de producto del Marco de Seguimiento y Evaluación. 2. Iniciar el proceso de diseño de un sistema de información asociado a los indicadores del Marco de Seguimiento y Evaluación: (i) definir las variables de base: tipo de información, quien debe recolectarla, frecuencia, etc.; (ii) establecer un sistema de registro y gestión de indicadores (crear fichas por indicador); y (iii) realizar un análisis previo de posibles plataformas de soporte informático dentro del marco de UNFPA Program Management System Implementation Project. 3. Introducir herramientas de medición de la efectividad de las acciones de capacitación (cuestionarios de evaluación y seguimiento expost de cursos de formación, talleres, etc.) y aplicarlas de manera sistemática en las tres áreas focales. Realizar las siguientes acciones para acrecentar el rol del seguimiento de riesgos y la Evaluación: elaborar una matriz de seguimiento de riesgos e hipótesis y utilizarla como base para registrar y documentar del proceso de seguimiento que realiza actualmente la Oficina y elaborar un Plan de Evaluación.

Management Response : Accepted

Key Actions :

Key Action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Semiannual implementation status updates (reports will be generated on June 30 and December 31)	
			Status	Comments
1. M&E Plan for CPD 2013-2017 developed and implemented throughout the CP cycle.	December 31,2012	CO	October 11,2012,On Schedule	The M&E plan has been developed as a fundamental part of the CPAP 2013-2017, and is currently being implemented.
			June 05,2013,Completed	
2. Implement the Program Management System in the CO as soon as it becomes available.	December 31,2012	HQ/CO	June 05,2013,Delayed	Program Management System is not available yet.
			October 11,2012,On Schedule	

Recommendation 13 : Promover la conformación y formalización de un grupo técnico de seguimiento y evaluación interagencial. Este grupo debería comprender reuniones periódicas de los Oficiales de SyE para compartir tanto experiencias y prácticas en la implementación de mecanismos de seguimiento basado en resultados, como y diseños y resultados de evaluaciones.

Management Response : Accepted

Key Actions :

Key Action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Semiannual implementation status updates (reports will be generated on June 30 and December 31)	
			Status	Comments

1. Continue working on the establishment of the M&E Interagency Group.	June 01,2012	CO	October 11,2012,Completed	An interagency technical group for M&E has been established
--	--------------	----	---------------------------	---